

المحاضرة الأولى

التطور التاريخي لمراقبة التسيير:

مر هذا التطور بأربع مراحل نوجزها فيما يلي

- المرحلة الأولى: وتمتد من سنة 1910 إلى غاية سنة 1945 وحسب **P.Jouault** و **M. Fiol** كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية.
- المرحلة الثانية: تمتد من سنة 1945 إلى غاية سنة 1968 وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن الأمثلية والمؤشرات المالية.
- المرحلة الثالثة: تمتد من سنة 1968 إلى غاية سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها.
- المرحلة الرابعة: وتبدأ من سنة 1980 وتركز على البعد الاستراتيجي والأولويات الاستراتيجية لمراقبة التسيير بالإضافة إلى مفهوم الاستثناء

تعريف مراقبة التسيير

قد حظي مفهوم مراقبة التسيير بأهمية كبيرة من طرف المفكرين والباحثين لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة .فقد عرفها البعض بأنها " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام الأعمال كما خطط وتُنظم وتم توجيه لها، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة".

التعريف الأول **ENTONY** هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة

بأقل التكاليف و أكثر فعالية و نجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

التعريف الثاني **G.PILLOT** يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين لمهنة التسيير لإكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير.

من التعاريف السالفة الذكر يستخلص الباحث تعريفا لمراقبة التسيير بأنها وظيفة من وظائف الإدارة وتتمثل في مجموع الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة .

حيث تتضمن عملية مراقبة التسيير ما يلي :

- تخطيط أنشطة المؤسسة؛
- الربط والتنسيق بين أنشطة المؤسسة؛
- تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة؛

¹ محمد خليل, عبد الحميد احمد ,منى عبد السلام " مراقبة التسيير في المؤسسة" شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية (الكترونية) ص05

- تقييم المعلومات وتقرير مسار العمل.
- التأثير على العمال لتغيير نظام عملهم بما يتوافق وأهداف المؤسسة.

أهداف مراقبة التسيير:

ومن بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها²:

- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي ومراقبة التسيير العملي.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق.
- ضمان تقارب الأهداف.

خصائص مراقبة التسيير.

بالرغم من الاختلاف في النظر إلى دور مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لها - وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها فإنه من الممكن تبيان نقاط الاتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير والتي نوجزها فيما يلي :

1- أن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة.

فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء. وإنما الرقابة تهدف أساسا إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقا للخطط الموضوعة والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

2- أن الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها.

فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي. كذلك فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ولا على أفراد دون آخرين ولا على مرحلة دون مرحلة، بل تشمل جميع الأوضاع وتسري على كافة الأفراد.

3- الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين.

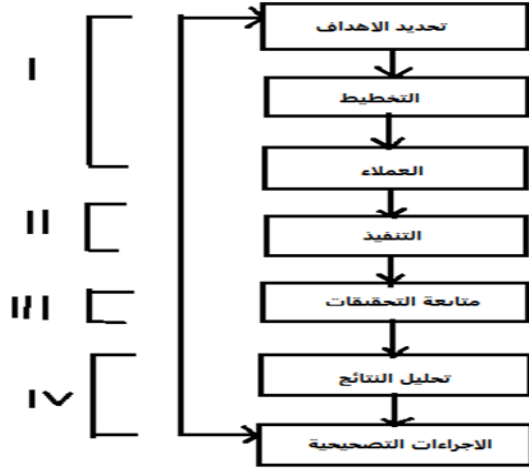
إن الرقابة ليست قاصرة على مستوى إداري معين يقوم بها وينفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى. فالاهتمام بالرقابة على أداء مستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الاهتمام بجميع المستويات الإدارية. وذلك لأن الوسائل الرقابية تعتبر في حد ذاتها وسيلة اتصال بين جميع المستويات الإدارية تربطها ببعضها عن طريق خطوات عمل وإجراءات محددة وتتطلب استخدام وتجميع البيانات بشكل معين وفقا لاحتياجات كل مستوى ودوره في تطبيق الرقابة.

4 - أن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

عملية مراقبة التسيير:

تتكون عملية مراقبة التسيير من أربعة مراحل رئيسية بينها الشكل الموالي :

² نعيمة يحيوي " مرجع سبق ذكره " ص 3



يشكل تحديد الأهداف، التخطيط والتسيير التقديري (الموازنة) المرحلة الأولى من عملية مراقبة التسيير والتي تدخل ضمن إطار التخطيط، وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على تشخيص وتحليل المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي يجب أن تكون على درجة كبيرة من الدقة والمصدقية لضمان سلامة القرارات التي ستتخذ في هذه المرحلة.

ثم تليها مرحلة التنفيذ حيث تتخذ المعلومات الواردة بالموازنات كدليل للعمل وكجهاز للإنذار في حالة الانحراف عن المسار المحدد فيها. وفي مرحلة المتابعة التي هي جزء من مرحلة التنفيذ تسجيل النتائج المحققة بشكل مفصل ودقيق.

وبعد الانتهاء من التنفيذ تبدأ مرحلة التحليل التي تعتبر عنصر أساسي للتعلم والإثراء، ومصدر الأعمال التصحيحية التي عادة ما تتعلق بالأعمال التي ستنجز والوسائل التي ستستخدم في الدورة القادمة. وفي حالات استثنائية قليلة تتعلق بالأهداف نفسها.

أدوات ووسائل تكوين نظام المعلومات لعملية مراقبة التسيير:

من بين الأدوات المستعملة نجد: الموازنات التقديرية، طريقة ABC، أسعار التنازل، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن وغيرها.